



ÉMOTIONS AU TRAVAIL...

CONFLIT À L'HORIZON ! *QUE FAIRE ?*



Colette Michaud & Alexandre Chenel – 29 Octobre 2014

Colloque ressourcez l'avenir - CUCN

OBJECTIFS VISÉS PAR L'ATELIER CONFÉRENCE



Prise de conscience quant à l'importance ainsi que de la place des émotions dans les conflits au travail ;

- La colère, une émotion qui peut revêtir parfois un habit potentiellement *"toxique"* : *Comment détecter sa source et agir en amont ?*



- *Stratégies de gestion de conflit et issue positive du conflit : mode d'emploi ?*



EN GUISE D'INTRODUCTION ...

∞ 3 ∞

" PETITE VISUALISATION GUIDÉE "

UN SOUVENIR TRÈS HEUREUX...



OUVREZ LES YEUX !

**COMMENT VOUS
SENTEZ-VOUS ?**



**QUELLE ENERGIE VOUS
HABITE ?**

**EN UN MOT, IDENTIFIEZ
L'ÉMOTION QUE VOUS
RESSENTEZ**



UN SOUVENIR TRÈS MALHEUREUX...



OUVREZ LES YEUX !

**COMMENT VOUS
SENTEZ-VOUS ?**

**QUELLE ENERGIE VOUS
HABITE ?**

**EN UN MOT, IDENTIFIEZ
L'ÉMOTION QUE VOUS
RESSENTEZ**





LES ÉMOTIONS AU TRAVAIL...



QUAND SONT-ELLES POSITIVES ? QUAND SONT-ELLES NÉGATIVES ?

CONTEXTE SOCIAL ET HISTORIQUE

Depuis....longtemps...les entreprises ont tendance à favoriser l'idée de l'employé rationnel

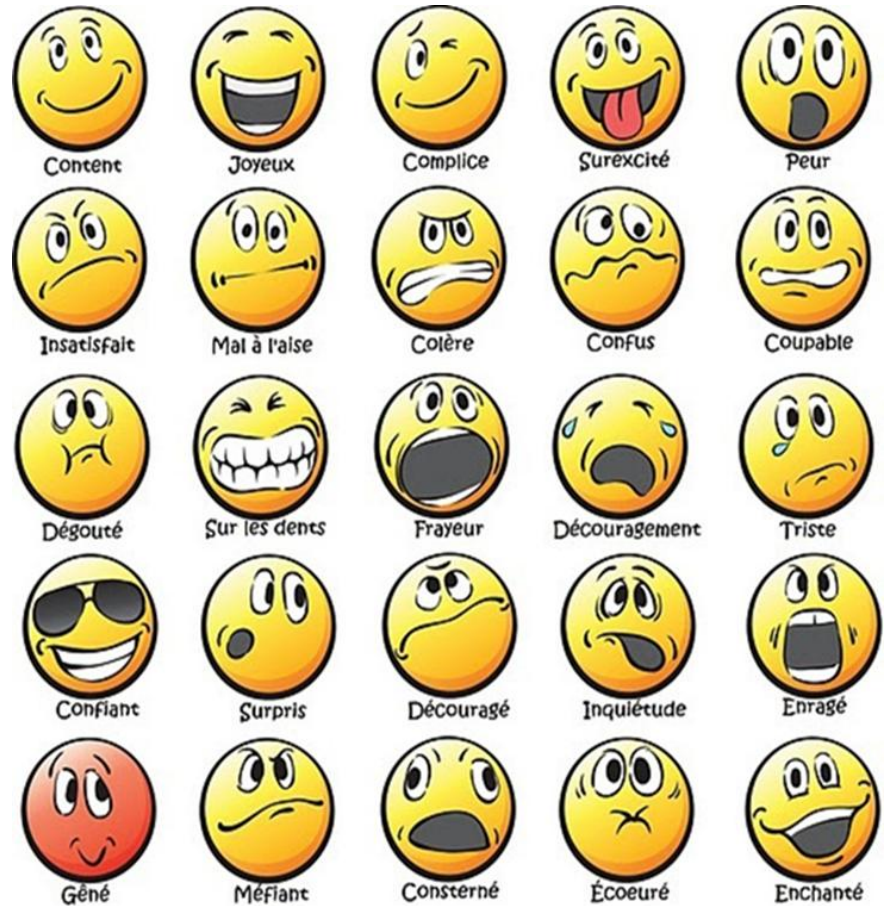
*«...(les émotions) ne sont pas irrationnelles;
en fait, pour se comporter de façon rationnelle,
l'homme a besoin des émotions. »*

(Hess. 2003 : 5)



QU'ON LE VEUILLE OU NON ...

Les **ÉMOTIONS** sont
omniprésentes
dans nos milieux
de travail au même titre
que dans les autres
sphères de nos vies



SAVIEZ-VOUS QUE ...

« On estime que l'expression d'émotions fait partie de presque les deux tiers (2/3) des communications effectuées au travail, y compris celles qui ne concernent pas directement les clients »



QUAND SONT-ELLES POSITIVES ?



QUAND SONT-ELLES POSITIVES ?



QUAND SONT-ELLES POSITIVES ?



QUAND SONT-ELLES NÉGATIVES ?



QUAND SONT-ELLES NÉGATIVES ?



QUAND SONT-ELLES NÉGATIVES ?



QUAND SONT-ELLES NÉGATIVES ?



QUAND SONT-ELLES NÉGATIVES ?



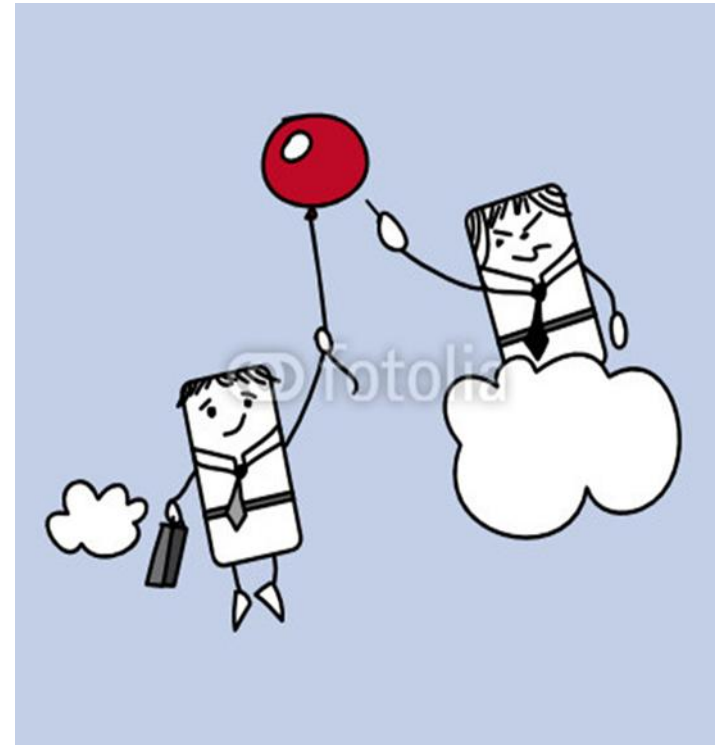
QUAND SONT-ELLES NÉGATIVES ?



QUAND SONT-ELLES NÉGATIVES ?



Il y a un peu de jalousie au travail



QUAND SONT-ELLES NÉGATIVES ?





EN QUOI CONSISTENT LES ÉMOTIONS ?

23

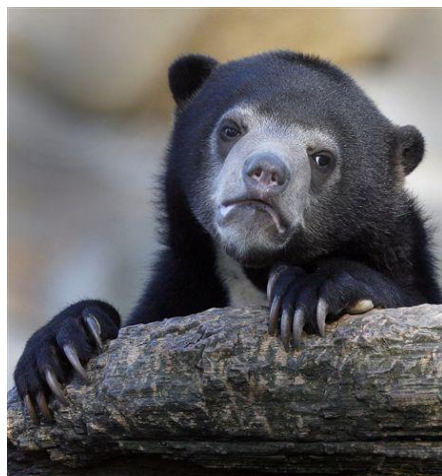
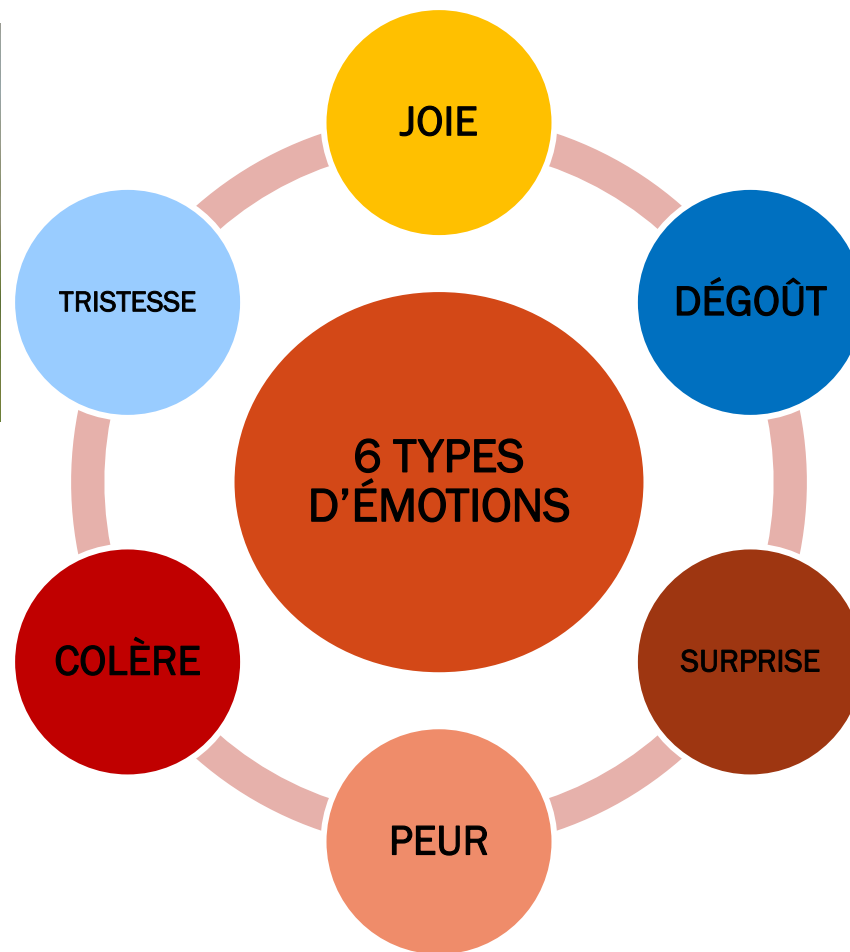
DE QUOI PARLE-T-ON ?

ÉMOTIONS ?

*Les émotions sont déclenchées
par l'interprétation personnelle
d'un événement*



LES ÉMOTIONS PRIMAIRES

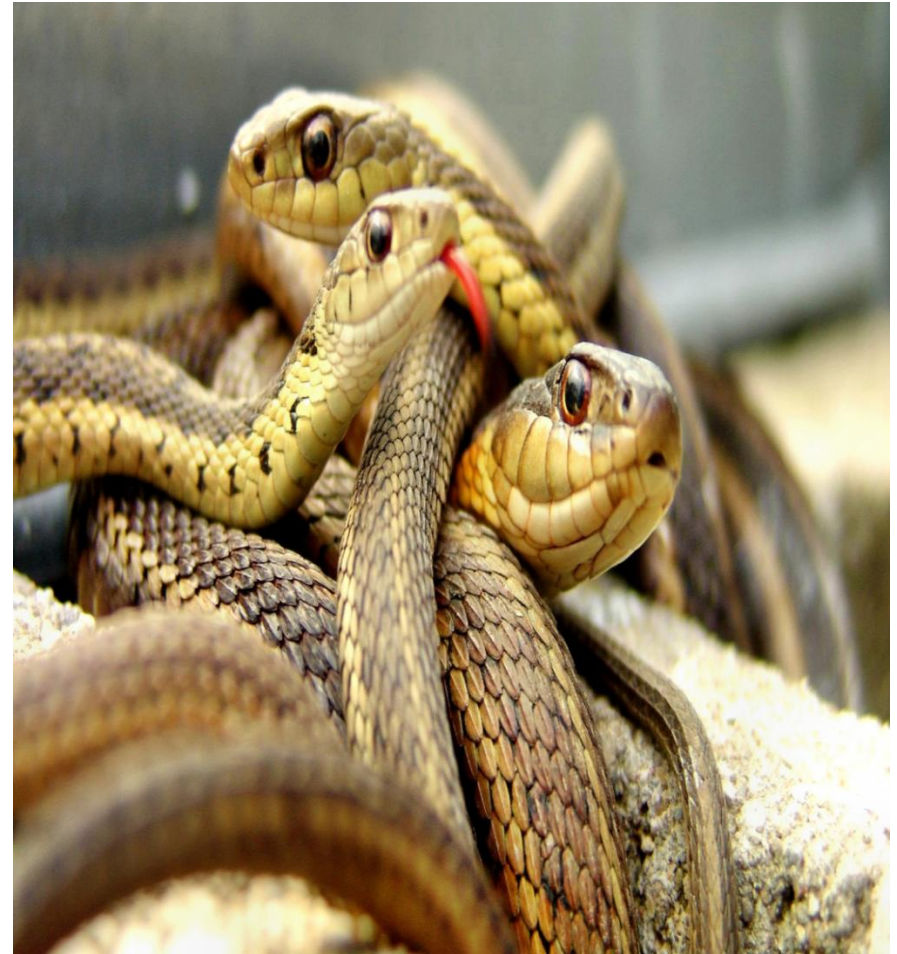


ÉMOTIONS = RÉACTIONS



À LA VUE DE CETTE IMAGE ...

- *Quelles sont vos réactions ?*
- *Quel est votre sentiment ?*



À LA VUE DE CETTE IMAGE ...

- *Quelles sont vos réactions ?*
- *Quel est votre sentiment ?*



LA CONTAGION ÉMOTIONNELLE ?

EST-CE QUE VOUS CONNAISSEZ ?

VOICI DEUX BEAUX EXEMPLES ...



<http://ww.wideo.fr/video/iLyROoafMa3f.html>

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=ks2BS0e3-EQ

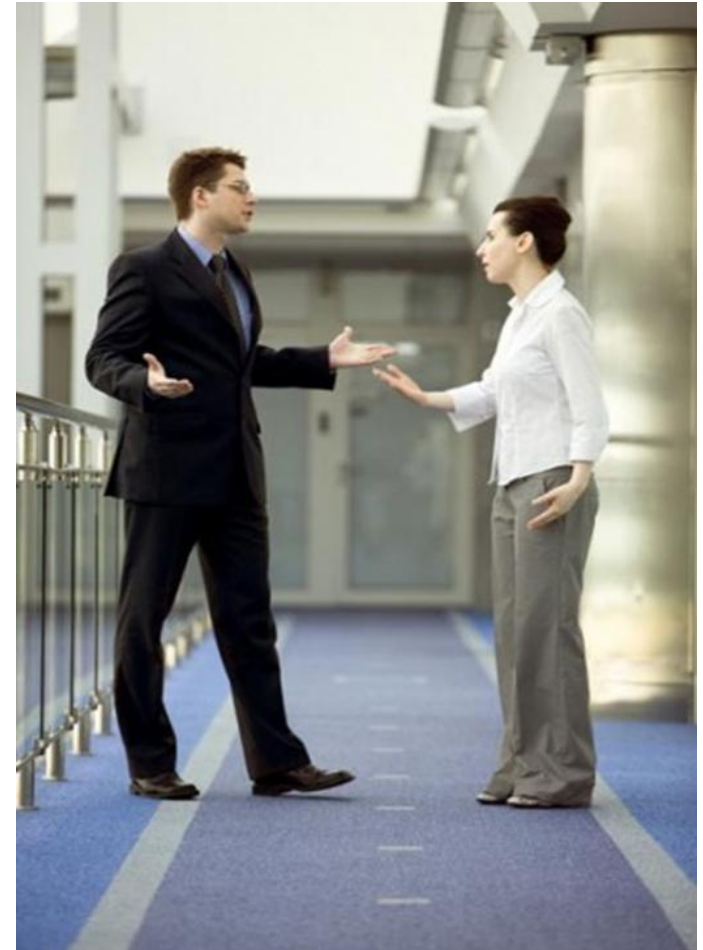
LA CONTAGION ÉMOTIONNELLE ?

Fait d'être envahi par
I'HUMEUR POSITIVE ou
NÉGATIVE de quelqu'un



QUESTION ?

Pourquoi vivons-nous des tensions émotionnelles au travail ?





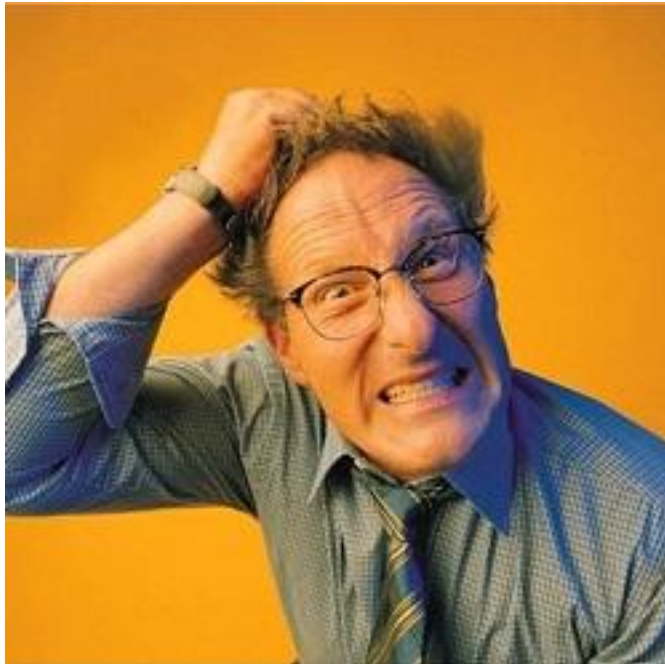
LA COLÈRE

∞ 32 ∞

ÉNERGIE : FUIR OU AGIR ?

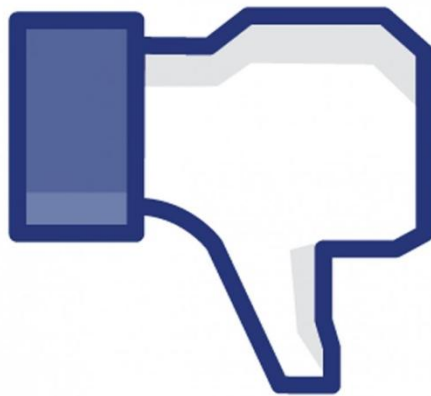
ÉMOTION POTENTIELLEMENT "TOXIQUE"

LA COLÈRE



LA COLÈRE : QUOI ?

- La **COLÈRE** est une émotion qui traduit de l'**INSATISFACTION**
- La **COLÈRE** est vécue à l'égard de ce qu'on identifie, à tort ou à raison, comme étant responsable de notre **INSATISFACTION**



LA COLÈRE : QUOI ?

- Différentes intensités de la colère selon l'importance de **l'INSATISFACTION**



DES INSATISFATIONS...

Au travail, les **INSATISFATIONS** sont très largement attribuables:

➤ **ATTENTES NON COMBLÉES**

- Reconnaissance, confiance, autonomie, promotion, \$ salaire, climat de travail, etc.

➤ **SENTIMENT D'INJUSTICE (iniquité)**

- Favoritisme, décision arbitraire, abus, discrimination, irrégularité, passe-droit, etc.

➤ **FRUSTRATION**

- Déposséder, dépouiller, priver, tromper, contrarier, humilier, etc.



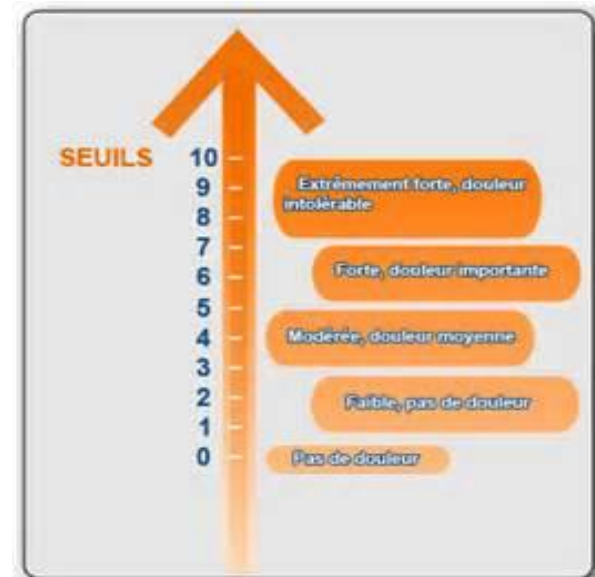
RÉFLEXION !

Récemment, au travail, avez-vous vécu une situation qui a provoqué ...

... de la frustration ?

...un sentiment d'injustice ?

...des attentes non-comblées ?



Sur une échelle de 1 à 10 (1 = faible et 10 = extrême), évaluez le niveau de colère que cette situation a généré chez-vous.

POSSIBILITÉS ?

Que faire devant une **COLÈRE** ?

Essentiellement, 3 choix :

- **AGIR**

- *Actions constructives*
- *Actions destructrices*

- **FUIR**

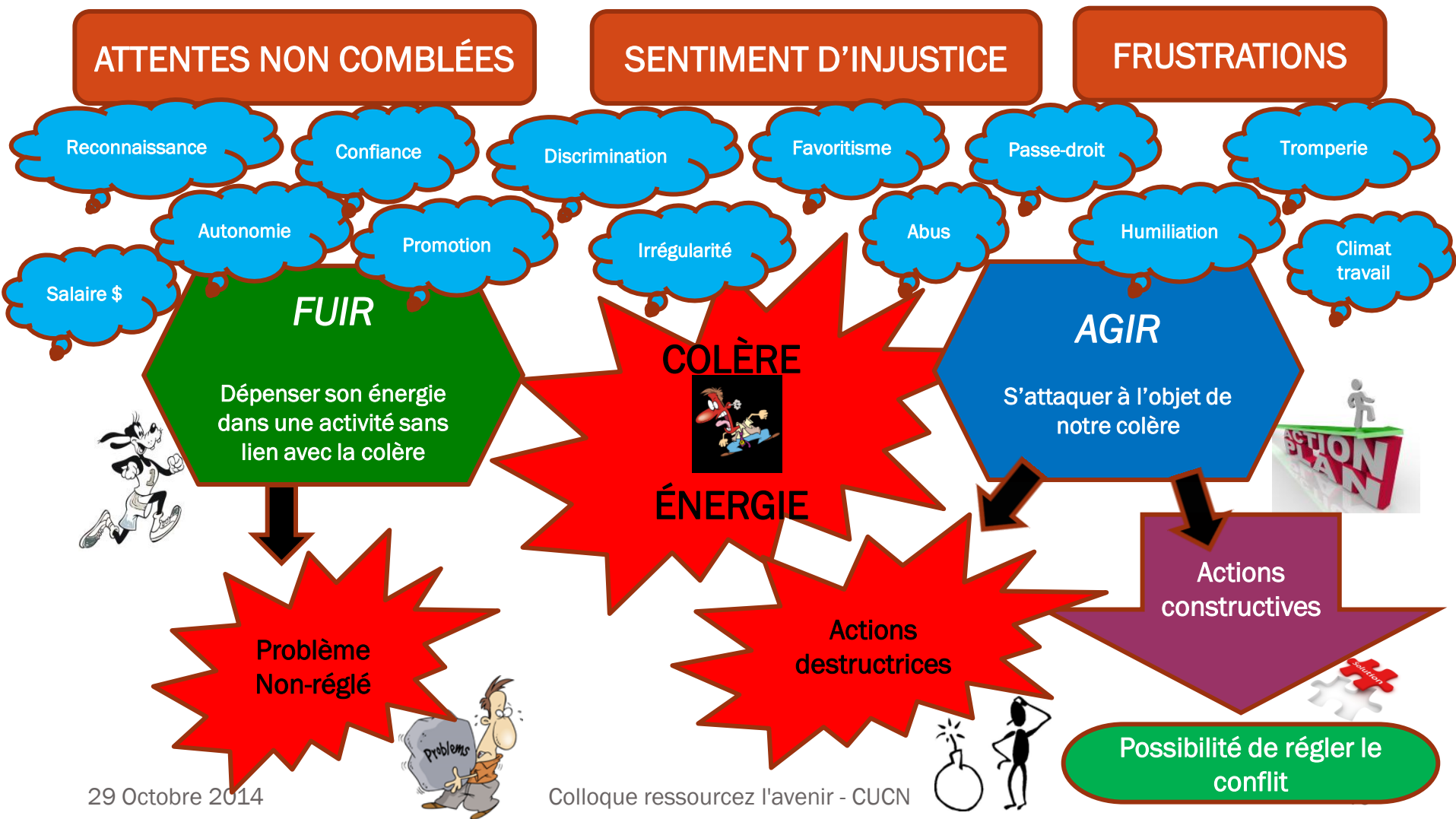
- *Vivre avec la situation. ATTENTION ! ...escalade... explosion !*



LA PINATA DE LA COLÈRE



AIDE-MÉMOIRE





LA DYNAMIQUE DU CONFLIT

∞ 41 ∞

CONFLIT ? LES SOURCES POTENTIELLES DE CONFLITS ?

CONFLIT ?

Processus engendré par une **divergence** (d'intérêts, de valeurs, d'opinions), **réelle ou perçue**, entre deux ou plusieurs parties **interdépendantes** et en **interaction**, et dont le déroulement est généralement teinté **d'émotion**

Bourhis et Chênevert, 2009 : 429



ÉLÉMENT ...

POSITIF ...mais peut-être aussi... NÉGATIF



CONFLIT : RATIONNEL & ÉMOTIONNEL



La gestion de situation conflictuelle,
un savant mélange de rationnel et d'émotionnel!

CONFLIT ET ÉMOTION

- Les **ÉMOTIONS** engendrent des conflits
- Le conflit engendre des **ÉMOTIONS** et des sentiments
- ➔ Faire le point « ici et maintenant », identifier les émotions en jeu et essayer de les comprendre, puis amener les parties à débattre des approches, des stratégies et des objectifs visés



- Les **ÉMOTIONS FORTES** rendent la situation explosive
- ➔ Créer un milieu où tous peuvent exprimer leurs sentiments et leurs préoccupations

LES SOURCES POTENTIELLES DE CONFLITS

DES BUTS INCOMPATIBLES



LES SOURCES POTENTIELLES DE CONFLITS

DES VALEURS, DES MÉTHODES ET DES CULTURES DIFFÉRENTES



LES SOURCES POTENTIELLES DE CONFLITS

L'INTERDÉPENDANCE DES TÂCHES



DES RESSOURCES RARES OU LIMITÉES



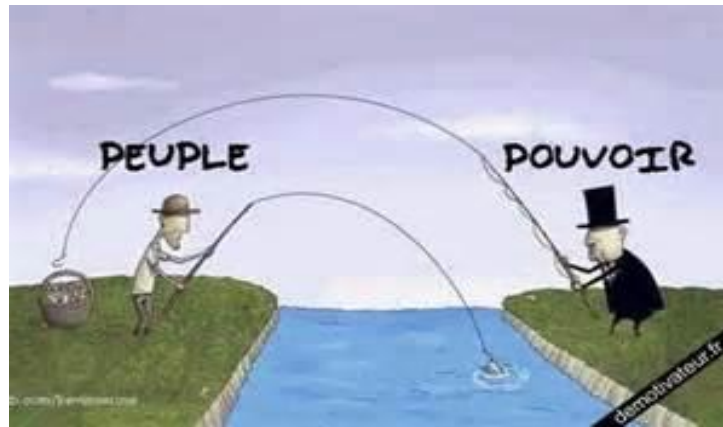
LES SOURCES POTENTIELLES DE CONFLITS

**DES RÈGLES ET DES RÔLES AMBIGUS
DES PROBLÈMES DE COMMUNICATION**



LES SOURCES POTENTIELLES DE CONFLITS

LA RÉPARTITION DU POUVOIR ET DU PRESTIGE

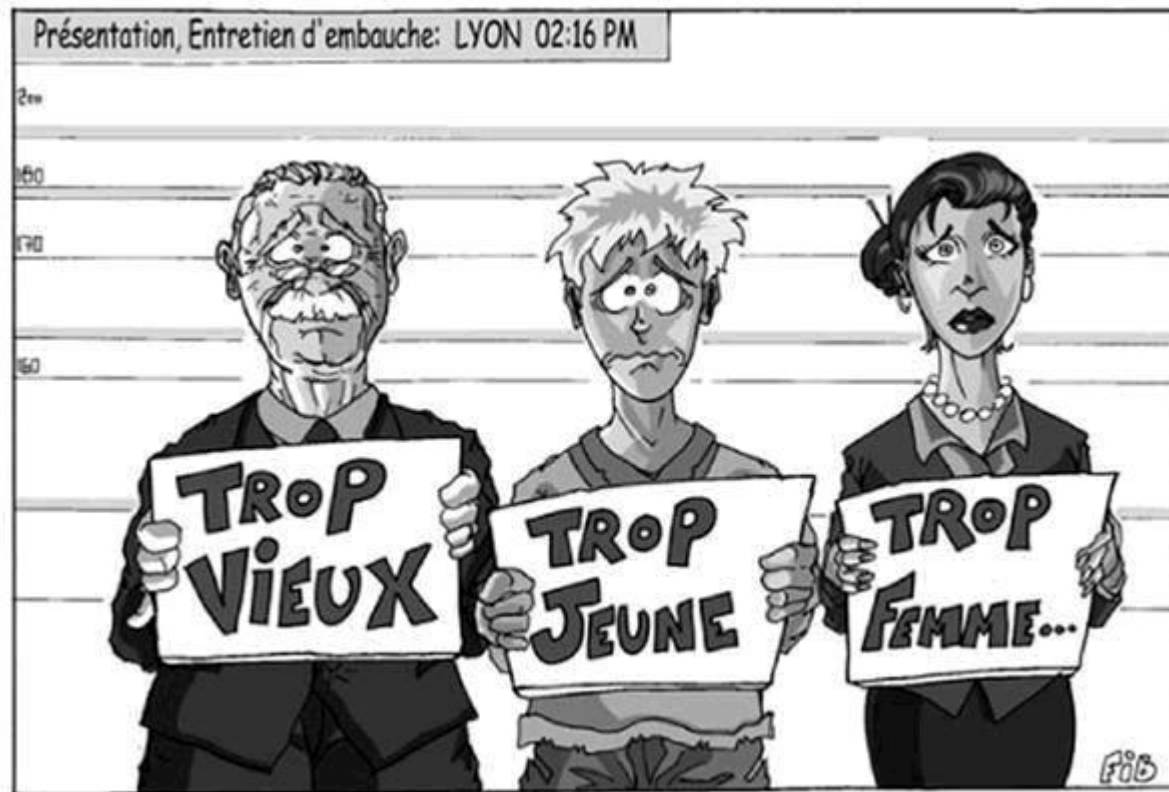


LES SYSTÈMES D'ÉVALUATIONS ET DE RÉCOMPENSES



LES SOURCES POTENTIELLES DE CONFLITS

LES FACTEURS HUMAINS





STRATÉGIES DE GESTION DES CONFLITS

∞ 51 ∞

COMPÉTITION, COLLABORATION, ACCOMMODEMENT, ÉVITEMENT , COMPROMIS

AUTOÉVALUATION ?

QUEL EST VOTRE STYLE DE GESTION DE CONFLIT ?

- **COMPÉTITION**
- **COLLABORATION**
- **ACCOMMODEMENT**
- **ÉVITEMENT**



RÉSULTAT : INTERPRÉTATION ?

CASE A – COMPÉTITION



Un score élevé indique une tendance à prendre « *le taureau par les cornes* » et un fort besoin de contrôler les situations et les personnes. Ceux qui utilisent cette approche croient savoir quelle est la solution au conflit et sont souvent directifs en position d'autorité.

CASE B – COLLABORATION



Un score élevé indique une tendance à « *se tenir debout* », à défendre son point de vue sans être provoquant, ni écrasant. Ceux qui utilisent cette approche sont disposés à collaborer de façon proactive et comptent beaucoup sur leurs habiletés verbales et leur force de persuasion.

RÉSULTAT : INTERPRÉTATION ?

CASE C – ACCOMMODEMENT



Un score élevé indique une tendance à observer les autres et à analyser ses propres réactions lors de situations conflictuelles. Ces personnes adoptent spontanément un comportement d'écoute active et se remettent souvent en question. Elles sont conciliantes et valorisent l'harmonie.

CASE D – ÉVITEMENT



Un score élevé indique une tendance à se retirer afin d'éviter toute forme de conflit ou de confrontation. Ceux qui utilisent ce style sont habituellement acceptants et patients, souvent au prix de la suppression de leurs réactions et sentiments personnels .



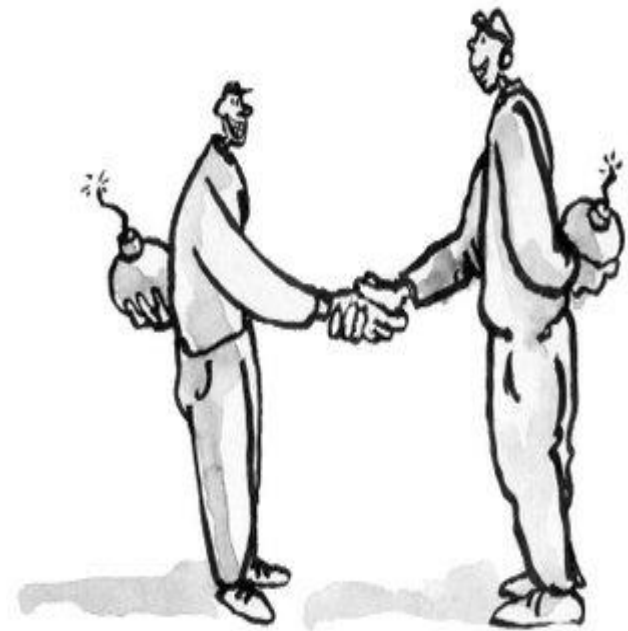
APPROCHES : GESTION DES CONFLITS



CHOIX D'UNE APPROCHE ?

Choix d'une approche de gestion de conflit doit se faire en tenant compte des **caractéristiques de la situation**, des **personnes** et du **contexte organisationnel**.

- *Les enjeux ?*
- *L'importance de la relation ?*
- *Le pouvoir ?*
- *Les obligations et responsabilités ?*
- *Le temps disponible ?*
- *Les coûts ?*



COMPÉTITION

DEVISE:

« *C'est ça ou rien .* »



POUR :

Attitude où l'on décide et s'affirme, satisfait ses propres besoins.

CONTRE :

Ce style peut nuire aux relations, abaisser les autres.

COMPÉTITION

SITUATION GAGNANT – PERDANT

Mode particulièrement pertinent lorsque :

- *Vous voulez engager une action rapidement ;*
- *La décision est urgente;*
- *Une mesure disciplinaire s'impose;*
- *Vous êtes responsable de mettre en place un changement impopulaire;*
- *Les autres approches ont échoué;*
- *L'enjeu se situe au niveau des finalités;*
- *Vous devez vous protéger contre des personnes qui exploitent votre bonne volonté à collaborer*



ACCOMMODEMENT

DEVISE :

« *J'accepte tout ce que tu veux .* » **POUR :**



Cette attitude peut aider à maintenir des relations harmonieuses, on peut admettre qu'il existe une meilleure façon de faire les choses.

CONTRE :

Le fait de ne pouvoir satisfaire ses propres besoins peut engendrer du ressentiment et diminuer votre influence – attitude du martyr

ACCOMMODEMENT

SITUATION *PERDANT – PERDANT*



Mode particulièrement pertinent lorsque :

- *Vous vous rendez compte que vous avez commis une erreur;*
- *L'enjeu du conflit est beaucoup + important pour l'autre que pour vous;*
- *Il faut bâtir un capital politique pour faire face à d'autres situations + importantes;*
- *Vous devez faire preuve de bonne volonté.*

ÉVITEMENT

DEVISE :

« *J'y penserai plus tard* »



POUR :

Ne pas tout prendre au sérieux, les délais peuvent être utiles

CONTRE :

La pression s'accumule et l'éclatement se produit; on ne règle pas les enjeux importants; le fait d'éviter le problème pour ensuite le régler peut parfois demander plus d'énergie

ÉVITEMENT

SITUATION *PERDANT – PERDANT*

Mode particulièrement pertinent lorsque :

- *L'enjeu est peu important ;*
- *Il y a d'autres problèmes + urgents;*
- *Les possibilités d'atteindre votre but sont faibles;*
- *Le processus de résolution du conflit causerait + de tort que le conflit lui-même;*
- *Le degré d'émotivité est trop élevé.*

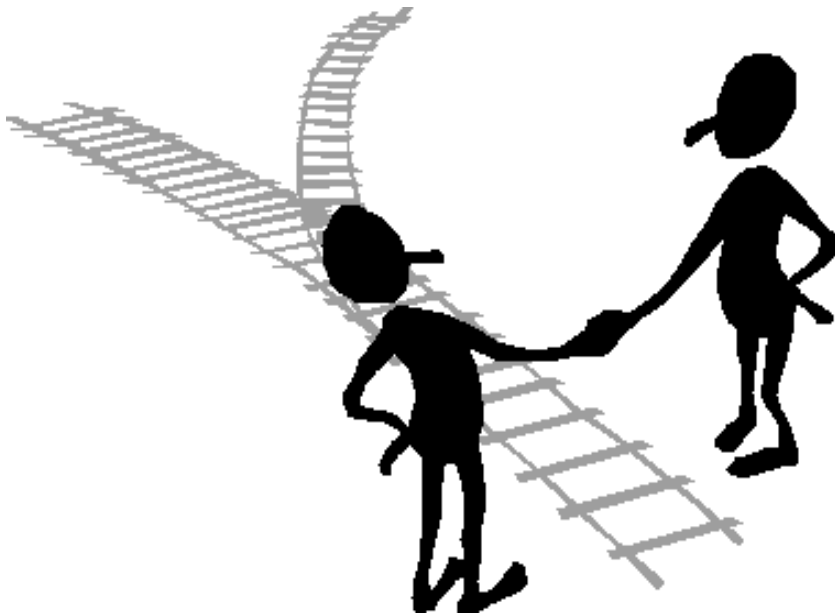


COMPROMIS



DEVISE :

« *Concluons une entente.* »



POUR :

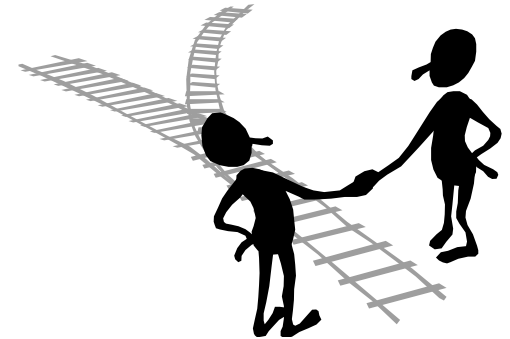
On trouve rapidement une solution qui satisfait les besoins des 2 parties; on règle temporairement des problèmes complexes; alternative lorsque les stratégies de compétition et de collaboration ont échoué

CONTRE :

Ce style peut engendrer des problèmes et empêcher de trouver des solutions à plus long terme; les compromis acceptés peuvent se révéler non satisfaisants et devoir être revus

COMPROMIS

SITUATION PERDANT – PERDANT



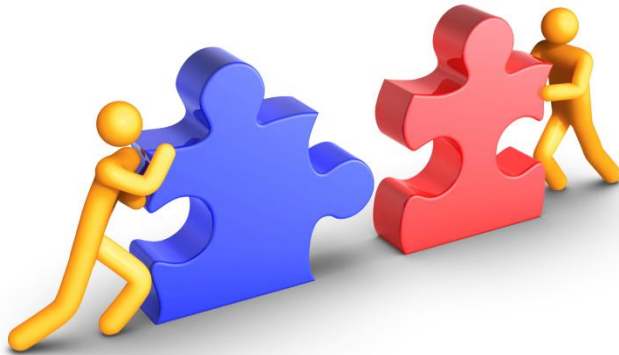
Mode particulièrement pertinent lorsque :

- *Solution appropriée si on veut obtenir un accord temporaire sur des questions complexes*
- *Objectifs à atteindre sont importants, mais ne méritent pas qu'on leur consacre les efforts et les risques associés à des attitudes + autoritaires*
- *Les 2 protagonistes ont des pouvoirs égaux et poursuivent avec détermination des objectifs absolument contradictoires.*
 - **EXEMPLE : négociation syndicales vs patronales**

COLLABORATION

DEVISE :

« Deux têtes valent mieux qu'une »



POUR :

Trouver la meilleure solution pour tous, ce qui engendre un haut degré d'engagement et une plus grande créativité pour la résolution des problèmes, et contribue à édifier une équipe

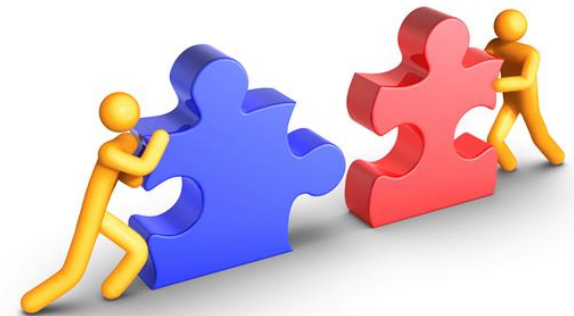


CONTRE :

Ce style demande du temps et de l'énergie; il peut être épuisant et inutile de l'appliquer à tous les conflits

COLLABORATION

SITUATION GAGNANT – GAGNANT



Mode particulièrement pertinent lorsque:

- *Les enjeux sont importants;*
- *Les intérêts individuels sont compatibles;*
- *L'apprentissage est une composante importante;*
- *Le conflit porte sur les moyens et non sur les finalités;*
- *On est disposés à y consacrer le temps nécessaires.*

AIDE-MÉMOIRE

COMPÉTITION

Objectif crucial (le + important) ET relation négligeable

ACCOMMODEMENT

Objectif négligeable ET relation cruciale

ÉVITEMENT

Objectif ET relation négligeables

COMPROMIS

*Objectif ET relation relativement importants,
mais aucun plus que l'autre*

COLLABORATION

Objectif ET relation cruciaux





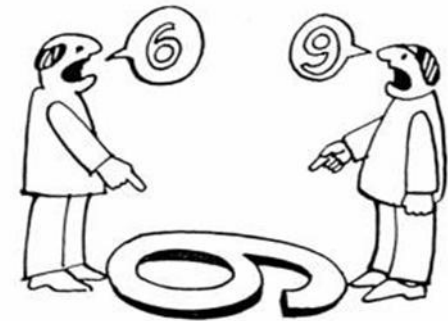
RÉSOLUTION EFFICACE DES CONFLITS

∞ 69 ∞

MODE D'EMPLOI ? 3 ÉTAPES

ÉTAPE 1 : RECONNAÎTRE ET DÉFINIR

- Préciser l'état de la situation, les faits, l'objectif ou le résultat visé
 - Étudier l'environnement immédiat
 - Recueillir l'information
 - Décrire la situation
 - Préciser les buts poursuivis



ÉTAPE 2 : PROPOSER DES SOLUTIONS DE RECHANGE

- Envisager des solutions de rechange et leurs répercussions



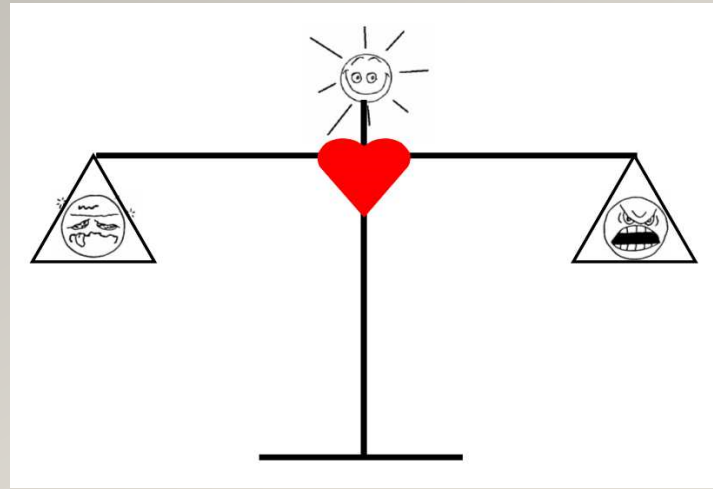
- Offrir des choix
- Identifier autant de solutions réalisables que possible
- Réunir les critères qui serviront à évaluer les différents choix
- Évaluer les solutions de rechange :
 - ✓ Avantages et inconvénients
 - ✓ Incidences et conséquences

ÉTAPE 3 : CHOISIR UNE SOLUTION

- Prendre une décision



- Choisir la solution qui convient le mieux
- Dresser les plans de mise en œuvre – *Qui fait quoi d'ici quand ?*
- Faire le suivi des tâches assignées ou convenues
- Évaluer la solution et si elle donne les résultats escomptés



GESTION EFFICACE (DES ÉMOTIONS) LORS DE SITUATIONS CONFLICTUELLES

73

MODE D'EMPLOI ? 3 ZONES

ZONE ROUGE

GÉREZ LES ÉMOTIONS

- ✓ *Identifiez les ÉMOTIONS*
- ✓ *Gardez votre sang-froid et respirez*
- ✓ *Affichez physiquement votre attention (posture, regard)*
- ✓ *Prenez une voix calme et posée*
- ✓ *Au moment approprié, invitez la personne à clarifier la situation*



ZONE JAUNE

CLARIFIEZ LA SITUATION & PRÉSENTEZ VOTRE POSITION

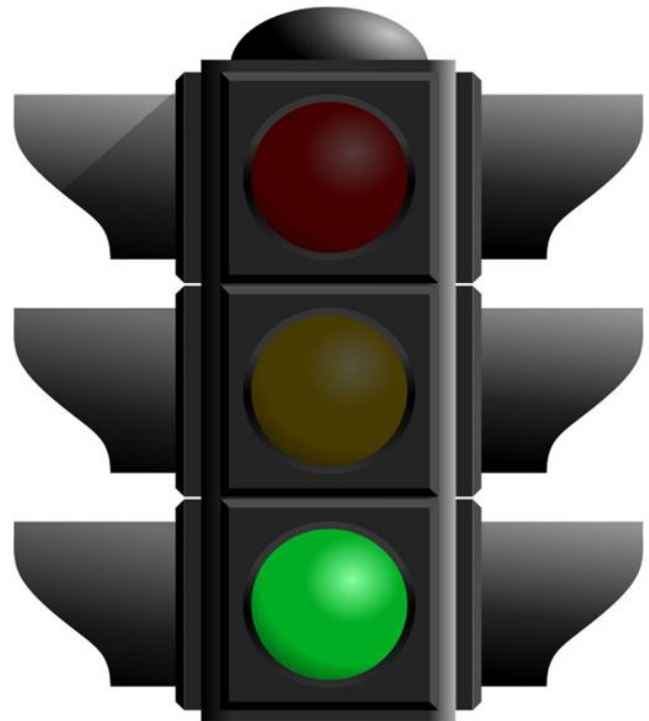
- ✓ *Questionnez et écoutez activement (position, précisions, reformulation)*
- ✓ *Mettez l'accent sur les FAITS*
- ✓ *Expliquez vos arguments*
- ✓ *Évitez les jargons techniques*
- ✓ *Parlez au pluriel (nous)*



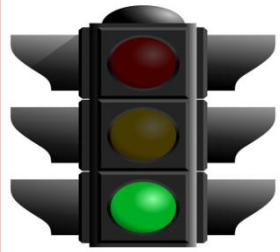
ZONE VERTE

CONVENEZ D'UNE ENTENTE (SOLUTION)

- ✓ *Présentez une solution SATISFAISANTE*
- ✓ *Vérifier la satisfaction de l'autre*
- ✓ *Au besoin, recourir à un intervenant*
- ✓ *Convenez d'un suivi*



AIDE-MÉMOIRE

ZONES	ÉTAPES	COMPORTEMENTS-CLÉ
	GÉREZ LES ÉMOTIONS	✓ Identifiez les ÉMOTIONS ✓ Gardez votre sang-froid et respirez ✓ Affichez physiquement votre attention (posture, regard) ✓ Prenez une voix calme et posée ✓ Au moment approprié, invitez la personne à clarifier la situation
	CLARIFIEZ LA SITUATION & PRÉSENTEZ VOTRE POSITION	✓ Questionnez et écoutez activement (position, précisions, reformulation) ✓ Mettez l'accent sur les FAITS ✓ Expliquez vos arguments ✓ Évitez les jargons techniques ✓ Parlez au pluriel (nous)
	CONVENEZ D'UNE ENTENTE (SOLUTION)	✓ Présentez une solution SATISFAISANTE ✓ Vérifier la satisfaction de l'autre ✓ Au besoin, recourir à un intervenant ✓ Convenez d'un suivi

ANALYSE D'UNE RENCONTRE DIFFICILE



- *Dans quelle mesure ai-je atteint mon objectif ?*
- *Quelles ont été mes principales réactions affectives ?*
- *À quel moment ai-je perçu que l'échange ne me permettrait pas d'atteindre mon objectif ?*
- *Comment puis-je expliquer ce qui s'est passé ?*
- *Qu'est-ce que j'aurais pu dire ou faire autrement ?*
- *Qu'est-ce que l'analyse de cette situation m'apprend ?*

Source : CORMIER, Solange. 2008. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Québec : PUL, page 188.

EN GUISE DE CONCLUSION ...

« Le monde ne marche que par le malentendu. C'est par le malentendu universel que tout le monde s'accorde; car si, par malheur, on se comprenait, on ne pourrait jamais s'accorder »

Beaudelaire, 1986



MAIS ENCORE...

- COMMENT ABORDER LES **PERSONNALITÉS DIFFICILES** OU **DÉVIANTES** EN MILIEU DE TRAVAIL ?
 - Les bizarres
 - Les instables
 - Les anxieux
 - Les passif-agressifs
- LES STRATÉGIES UTILISÉES LORSQUE NOUS SOMMES EN PRÉSENCE DE **PERSONNALITÉS PARTICULIÈRES** ?





MERCI DE VOTRE ATTENTION !

∞ 81 ∞